إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الثالثة
العدد الثاني عشر
يونيه
(حزيران)
١٩٩٤

موارد بشرية

الموارد البشرية كقوة تنافسية

تفجير الطاقات الكامنة في العاملين

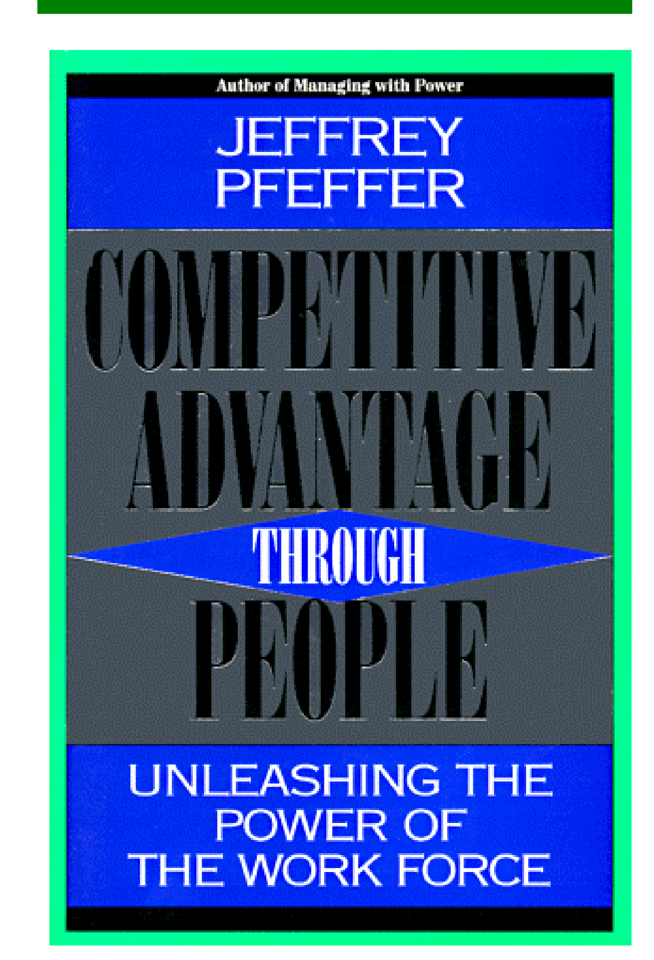
تأليف: جفري فيفر

مصادر النجاح

يرى المحللون الاقتصاديون أن النجاح يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة، ونصيبها في السوق، وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد. ولكن إذا استخدمنا تلك المعايير لقياس أداء الشركات الكبرى التي حققت نجاحا ملحوظا في الأسواق العالمية في السنوات العشر الماضية، سنجدها قاصرة ولا تستطيع وحدها تفسير سر نجاح تلك الشركات وقدرتها على المحافظة عليه. وعندما نتعمق في البحث، نجد أن السمة المشتركة بين تلك الشركات هي قدرتها على إدارة مواردها البشرية بنجاح يصعب على المنافسين محاكاته. علاوة على أن هذه القدرة على تنظيم وإدارة الموارد البشرية تزامنت مع القدرة على التغير المستمر.

القدرة التنافسية

تزداد أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها يوما بعد يوم، لأن المنظمات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لأخر. فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة الشركة من السوق، درجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي. فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمرا صعب المنال، وخصوصا بعد ظهور الأجيال الجديدة في الحاسبات التي جعل التصميم والإنتاج في متناول الجميع بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الابتكار بعد مضي وقت قصير على ظهورها. أما الشركات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة، فإن



القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكر. أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة فقد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر. كذلك لم تعد اقتصاديات الإنتاج الكبير عاملا هاما، بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المعددة للمستهلكين، أو ما يطلق عليه "التخصص المرن".

إدارة الموارد البشرية

مع انخفاض التأثير النسبي لعوامل التنافس الأخرى أصبح العاملون وطرق العمل هما العاملان المحددان للنجاح والقدرة على التنافس. هذا بالإضافة إلى:

١- أن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا.

٢- أن إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة، فإذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل، وطبق في بيئة مختلفة، فإنه لا يعطي نفس النتائج المبتغاة.

تحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير، كأن نعمل معهم ومن خلالهم ولا نعاملهم كتروس في آلة يمكن الاستغناء عنها واستبدالها كيفما اتفق. كما يجب إعطائهم مزيدا من الحرية والنظر إليهم كعامل إيجابي وليس كتكلفة وعبء على المنظمة يجب تخفيضه والإقلال منه.

التدريب وتنمية المهارات

لأن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، يصبح لزاما علينا تنميه مهاراتهم. وقد أثبتت البحوث أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح بين ٢٦% و ٥٥% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعلم والتدريب. لقد أظهرت الدراسات الميدانية أن المتقدمين الجدد للوظائف تنقصهم المهارات الأساسية اللازمة لأداء الوظيفة. وأن فشل التدريب في أداء رسالته، يعود إلى الاهتمام بالغالبية العظمى من العاملين الذين تعوزهم المهارات الضرورية لتطوير أدائهم. ومن أسباب فشل التدريب أيضاً، أن معظم الدول ليس لديها سياسة عامة لتشجيع التدريب في المنظمات، بالإضافة إلى كثيرا من الشركات تعتقد أن ثمار التدريب قد تجنبه شركات أخرى قد ينتقل إليها العامل. ولأن ثمار التدريب تأخذ وقتاً طويلاً حتى تؤتي أكلها، في وقت أصبح العائد السريع هو السمة السائدة، فإن التدريب غالبا ما يكون أول ضحايا توفير النفقات. لكن المنظمات التي ترنو إلى النجاح، لا تدخر جهدا في تزويد العاملين بما يحتاجونه من مهارات ومعارف من خلال. فقد وجد أن شركات صناعة السيارات اليابانية قد حققت ما حققته من نجاح، لأنها تنفق أربعة أمثال ما تنفقه الشركات الأمريكية على التدريب.

نهاية التخصص

عندما انخفضت مبيعات السيارات في اليابان، حولت شركة مازدا عددا كبيرا من عمال التصنيع إلى مندوبي مبيعات، وفي أخر العام تبين أن عمال التصنيع حققوا أرقام مبيعات تجاوزت مبيعات المندوبين المحترفين بكثير. لقد مكنتهم خبرتهم مع عرض مميزات السيارات على العملاء بطريقة أكثر إقناعا من المندوبين الأصليين. وعندما بدأت المبيعات في الارتفاع ثانية عاد العمال إلى خطوط الإنتاج محملين بمعلومات جديدة من رغبات العملاء واحتياجاتهم، مما مكنهم من تطوير إنتاجهم ليصبح أكثر قدرة تنافسية وتلبية لمتطلبات السوق

العمالة المؤقتة

إذا أردنا تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلابد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها. واعتماد كثير من المنظمات على العاملين لبعض الوقت أو العمالة الخارجية المؤقتة لا يؤدي إلى هذا الهدف المنشود، وذلك لغياب الولاء والانتماء لديهم. تلجأ المنظمات إلى هذه العمالة حتى تتجنب الإجراءات الطويلة اللازمة للعمالة الدائمة أو لتوفير النفقات، مع القدرة على التخلص منهم إذا دعت الضرورة إلى ذلك. كما أن الاعتماد على الوظائف المؤقتة دليل على عدم رغبة المنظمات في الإنفاق على التدريب. على الرغم من انخفاض الإنتاجية وقلة الالتزام لدى تلك النوعية من العمالة قد تكون عاملا حاسما في حياة المنظمات. ويمكن حصر الممارسات الناجحة في إدارة القوى البشرية فيما يلي:

١- الأمان الوظيفي

تقوم سياسة شركة لنكلن للأدوات الكهربائية الناجحة على الحفاظ على عمالتها في الأوقات العصيبة. وهي تضمن للعاملين الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أكثر، الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة. حيث أن الإدارة هي المسئولة عن توفير قدر كاف من العمل، ولأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز. لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظاً على وظيفته. كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته من الالتزام من جانبها، يقابلها العاملون بالمزيد من الالتزام والولاء.

٢- الاختيار الجيد

قبل توفير الأمان الوظيفي للعاملين يجب أن نحسن اختيارهم. حيث أن الطقوس المصاحبة للاختيار تضفي جوا من الاحترام والثقة بالمنظمة، فيشعر العامل بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفا كبير صعب المنال.

٣- الأجور المرتفعة

في سوق العمل كما في أي سوق آخر، فإنك تأخذ بقد ما تعطي. فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون. فالأجور العالية تجذب عددا أكبر من العاملين وتعطي المنظمة مجالا أوسع للاختيار. وعلى عكس ما يظن الكثيرون، فإن الأجور المنخفضة ترفع التكاليف ولا تخفضها.

٤ـ الحوافز

يجب أن نقر بحق العاملين في جزء من العائد الذين يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم، وإلا فانهم سوف يحبطون وقل إنتاجيتهم. لذا يجب أن تعبر الحوافز عن الحوافز مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة. علما بأن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها أثارا سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى التنافس وعدم التعاون. لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.

٥ـ تملك العاملين للأسهم

تملك العاملين لجزء من الأسهم يحقق ميزتين: يقلل من الاحتكاك التقليدي بين العمالة ورأس المال، ويحمي الشركة على المدى الطويل من محاولة المنافسين الاستيلاء عليها بشراء أسهمها المتداولة.

٦ـ حق المشاركة في المعلومات

المشاركة في الأرباح تتطلب المشاركة في المعلومات أيضا. فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم. كثيرا من المديرين يخشون فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات. رغم أن مشاركة الجميع تعني مسئولية الجميع.

٧ـ المشاركة في اتخاذ القرارات

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديرا في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسبا من قرارات في موجهة ما يتعرض له من مواقف. كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي هي من أكثر الأبعاد أهمية، لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلاً من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما كان الحال في السابق.

٨ـ فرق العمل وإعادة التخطيط

الهيكل التنظيمي التقليدي يخدم وظيفتين أساسيتين: الرقابة لضمان حسن سير العمل والتأكد من اضطلاع كل بمسئوليته، والتنسيق بين المهام المختلفة. إلا أن فرق العمل تحقق وظيفتي الرقابة والتنسيق وتوفير ميزة الاستقلالية المطلوبة في نفس الوقت. ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو يفضل العمل داخل مجموعات. هذا بالإضافة إلى أن الفريق يحدد شكل ونوع العمل المقبول، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الفرد داخل المجموعة.

٩ـ التدريب وتنمية المهارات

حالة دراسية (مصنع تويوتا ـ جنرال موتورز)

تحديد الممارسات المثالية في إدارة الموارد البشرية سهل من الناحية النظرية، لكنه صعب جدا في التطبيق. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح كيف يمكن وضع تلك الممارسات موضع التطبيق.

كان مصنع السيارات المشترك بين شركتي تويوتا وجنرال موتورز في كاليفورنيا سيئ السمعة. فقد عرف بكثرة غياب الموظفين وانتشار المخدرات بين العمال، مما أدى إلى تدهور الإنتاج. لهذه الأسباب أغلق عام ١٩٨٢. ثم أعيد افتتاحه عام ١٩٨٤ بإدارة جديدة. عند بدء اختيار العاملين الجدد، تم تشكيل لجنه مشتركة من الإدارة ونقابات العمال. وقد اشترط ممثلو النقابات عند رفض أي طلب لإعادة تعيين أي من الموظفين السابقين، أن تبين أسباب هذا الرفض موضحة بالقرائن. وبسبب القيود المفروضة على الإدارة الجديدة، تم تعيين مجموعة من العاملين ذوي المشاكل والسوابق. لكن الإدارة الجديدة احتوت الموقف ونجحت من خلال ممارستها لعدد من التطبيقات السابقة، ومنها:

* بالرغم من القيود المفروضة من جانب ممثلي النقابات، إلا أن عملية الاختيار اشتملت على الاختبارات الشفهية والمكتوبة والمقابلات الفردية والاختبارات الفنية والسلوكية.
* صممت برامج تدريب وإرشادات متكاملة، مع التركيز على فرق العمل ونظم الإنتاج المتبعة وعناصر الجودة وإجراء الأمن الصناعي.
* تم توفير الأمان الوظيفي للعاملين من خلال العقود الجديدة.
* ألغيت التفرقة بين العاملين، فتم توحيد الزي، ولم تخصص صالة طعام أو مواقف سيارات للإدارة العليا.
* تم تعزيز إحساس العاملين بالمشاركة من خلال نظام اقتراحات فعال يكافئ أصحاب الأفكار المقبولة.
* تم إعداد توصيف جديد للوظائف قل فيه عدد المستويات الإدارية وروعي التكامل بين الوحدات المختلفة.
* قلصت الفوارق في الأجور، فصار أجر العامل في الساعة أعلى من أجر أي مصنع أخر.
* بدأ نشر المعلومات بين جميع العاملين عن السياسات المتبعة ومستويات الأداء والجودة والمبيعات.
* تم رسم إطار فلسفي ورؤية واضحة تحدد مفاهيم العمل ونظام الإنتاج السائد.

كانت **النتائج** تفوق الوصف

* **انخفضت نسبة الغياب من ٢٠ % إلى ٣%**
* **ارتفع الرضا الوظيفي بين العاملين إلى نسبة ٩٠%**
* **انخفضت الشكاوى من ٥٠٠٠ إلى ١٠٠ شكوى فقط**
* **ارتفعت الإنتاجية والجودة إلى درجة غير مسبوقة.**

تحتاج فرق العمل إلى مهارات خاصة لأداء عملها. يتطلب هذا التزاما بالتدريب وتنمية المهارات. ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم. ومن الأخطاء الشائعة قيام كثير من المنظمات بتدريب العاملين بدون تغيير في بيئة العمل، فلا تتاح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، فيصبح التدريب غير ذي جدوى.

١٠ـ تنوع المهام وتنوع التدريب

قيام العاملين بأعمال متنوعة له العديد من المزايا. التنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة. وقيام العاملين بأكثر من عمل يبسط خطواته ويجعل تعلمه سهلا. كما أن العاملين المنتقلين يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العاملون المنغمسون فيه. ويعتبر التنوع عاملا مكملا للأمان الوظيفي، لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذا يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة.

١١ـ التحول من التفضيل إلى المساواة

تعتبر الرموز التي تفاضل بين العاملين من العوائق الصعبة التي تعيق تطبيق اللامركزية وتحقيق كفاءة فرق العمل والحصول من العاملين على الالتزام والتعاون المطلوبين. وقد نجحت شركات كثيرة في التخلص من رموز التفرقة كالأماكن الخاصة لوقوف سيارات المديرين وتوحيد الزي وإلغاء أماكن تناول الطعام الخاصة بالإدارة العليا، هذه المساواة أشعرت الجميع بأنهم فريق واحد يعمل لتحقيق هدف مشترك.

١٢ـ التقليل من فوراق الأجور

كما أن وحدة المصير تقوي روح الفريق، فإن تقليل الفوارق في الأجور يقوي الشعور بوحدة المصير والهدف. هذا التقليل يجعل الجميع يركزون على العمل المنتج فلا يضيع الوقت في مداهنة المدير للحصول على مكاسب شخصية. وبمرور الوقت يسود المنظمة جو من التفاهم والثقة يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأجور والحوافز والتركيز على العمل. ويبدأ العاملون بالإنجاز مدفوعين ذاتياً ودون رقابة صارمة، علما بأن الحافز الداخلي أقوى وأبعد أثرا من الحافز المادي الذي يزول بسرعة.

١٣ـ الترقية من الداخل

الترقية من الداخل تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتنفي الحاجة للاستعانة بأفراد من الخارج. لذا فهي تزيد ترابط العاملين وولاءهم، وتولد حافزا لدى العاملين لتحسن أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، كما تساعد المنظمة على الاحتفاظ بخبراتها.

١٤ـ الرؤية طويلة المدى

تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، لذا فهي تحتاج إلى رؤية ثاقبة. فالاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتا على عكس الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتكنولوجيا مثلا. وبالرغم من أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل، إلا أن ثمارها تستمر في النضج والعطاء أيضا لفترات طويلة.

١٥ـ قياس الأداء

يعتبر القياس من أهم العمليات الإدارية. فهو يمد المنظمة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها. فإذا أخذنا سياسة الترقية من الداخل، فإن قياس ما تحقق فيها يعطينا إفادة مرتدة عن مدى تحقيق المنظمة لهذا الهدف، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا كان الإجادة في الأنشطة التي يتم قياسها.

أبطال مزيفون

لأن الأبطال يلعبون دورا أساسيا في تشكيل وجدان المجتمع، ولأنهم يعتبرون نماذج تحتذ، فإنه يجب التوقف عن تمجيد أولئك المديرين الذين يتخذون مواقف عدائية من العاملين. أولا لأنه من المستحيل لأي منظمة أن تحقق مكاسب تذكر على حساب العاملين، ثانيا لأن هذا السلوك يتناقض تماما مع كل ما هو مطلوب لتحقيق التميز من خلال العاملين.

نظريات خاطئة

معظم النظريات السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية توحي إما ضمنا أو صراحة بممارسات لا تشجع الإدارة الذاتية لفرق العمل، والتفويض، واللامركزية، ولا تبني جسورا من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، على الرغم من أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح جهود التغيير. وللأسف فإن هذا الاتجاه آخذ في النمو، بدليل أن كثيرا من الشركات بدأت في استخدام أجهزة إلكترونية حديثة تساعد الإدارة على رقابة العاملين. ولابد من التيقن من أن حل مشكلات الأداء عن طريق إعادة الهيكلة وتغيير نظم الحوافز وزيادة الرقابة قد ثبت فشلها. هذا مع العلم بأن الإنسان يرتقي دائما إلى مستويات توقعاتنا منه، ومستوى تطلعاته الذاتية. فإذا عاملناه على أنه متميز، صار متميزا، وإذا تطلع إلى التميز ونشد الرفعة والكمال بدوافع ذاتية، يمكنه أيضا تحقيق ذلك.

بين القول و الفعل

عندما بدأت شركة ديزني العالمية برنامجها التدريبي لخدمة العملاء والتنافس من خلال العاملين، وركزت على اختيار الألفاظ التي تجد واقعا مؤثرا لدى العاملين. فقد طلب من كل عامل أن يعامل جميع العملاء كضيوف. ومن ذا الذي يعامل ضيوفه بصورة غير لائقة !؟. فكلمة ضيف لها مدلول قوي في شعورنا وتربيتنا. وقد انعكس ذلك على المعاملة التي يلقاها زوار (ديزني لاند) والتي أصبحت مثلا يحتذى.

اللغة الخاطئة

تعتبر اللغة أقوى سلاح للتأثير في الآخرين. ولقد فطنت منظمات كثيرة إلى هذا وبدأت تستخدمه لتغيير اتجاهات العاملين. أما استعمال الكلمات الخاطئة فيؤدي إلى نتائج عكسية، فمعظم النظريات الإدارية السائدة زاخرة بكلمات ومفاهيم ذات مدلولات سلبية، من قبيل: الحرب بين الإدارة والعاملين، ومهارات إدارة الصراع الذي يجب أن ينتهي بغالب ومغلوب، مما يشيع جوا من انعدام التعاون والثقة.

موارات التاريخ

كثير من الشركات الكبرى لها تاريخ طويل ومرير من الصراع وعدم الثقة بين الإدارات والعاملين. هذا التاريخ يجعل الإصلاح صعب المنال. فإذا كنا جادين في تطبيق الإصلاح فلابد من مواراة هذا التاريخ وتغيير سياسات المنظمات التي اعتمدت على إضعاف قوة العاملين، وتفريغ العمل من التخصص والمهارة بتوزيعه بين أكبر عدد من العاملين حتى تتخلص من العمالة الماهرة المناوئة لها. فقد قامت هذه السياسات على تركيز السلطة في يد الإدارة حتى تستطيع التحكم في العمل. هذا التاريخ لا يساير الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي ينادي بلامركزية السلطة وزيادة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات.

التغيير وعدم التأكد

يقول ميكيافيللي: " إن تغيير الوضع القائم من أصعب الأشياء ". ومن سوء الطالع أن أغلب المنظمات لا تبدأ التغيير إلا إذا ساءت أحوالها. وهذا يؤدي إلى إدارة التغيير في ظروف غير مواتية ويشجع الكثيرين على مقاومته وفشله في كثير من الأحيان. حتى الذين سيستفيدون من الوضع الجديد يقاومونه بسبب سوء الإدراك وعدم التأكد. والخاسرون عند تطبيق النظام الجديد هم - في معظم الأحيان - الإدارة الإشرافية التي قد تخسر وظائفها - وهم أيضا المستفيدون من أي صراع ينشأ بين الإدارة والعاملين.

دلائل التغير

يتضح مما سبق أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توافر العديد من العناصر بالإضافة إلى التطبيقات الناجحة، كما أن النجاح يحتاج إلى إزالة الكثير من العقبات التي تقف في طريق التنفيذ. وهذا يفسر بطء انتشار وتبني تلك التطبيقات. لتسهيل تبني تلك الممارسات، بدأت منظمات كثيرة في التغيير عن طريق " برامج الجودة " وما هذه البرامج إلا " أنماط من التطبيقات الناجحة التي يجب تبنيها لضمان حسن الأداء وسير العمل. إلا أن برامج " الجودة الشاملة " هي إحدى الطرق، وليست الطريقة الوحيدة التي تساعد في التغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصورة فعالة.

مفارقات التغيير

أولى مفارقات التغيير هي أن وعوده تتعلق بالمستقبل، فتكون المفاضلة بين البديل الأكيد والبديل المحتمل في صالح عدم التغيير. لذا من السهل إجراء التغيير في المنظمات حديثة النشأة حيث تكون فرص المكسب والخسارة متساوية، فتكون مقاومة التغيير أقل . المفارقة الثانية هي أن المنظمات المعمرة تحتاج للتغير أكثر من غيرها، ولأن التغيير فيها يكون مؤلما، فهي تقاومه أكثر. لذا ينصح عند بدء التغيير في المنظمات القديمة أن يكون محدودا قبل تعميمه على كل المنظمة لأن نتائجه تكون مرئية للجميع كما أنه يقلل التكلفة والمخاطرة. المفارقة الثالثة هي أننا لكي نحقق النتائج المستهدفة، نضطر لتغير كثير من الممارسات مرة واحدة. إذ لابد من تغير مجموعة من التطبيقات التي يؤثر بعضها ببعض على طريقة الأواني المستطرقة. فمثلا لا نستطيع تفوض المسئولية إلى فرق العمل قبل تدريبها. وهنا تكون ضغوط عدم التأكد أعلى، نظرا لإحساس العاملين بصعوبة تغير كل شئ. إلا أن تحقيق النجاح مع مواجهة تلك الصعوبات يتطلب عملا خارقا. ولكن يكون النجاح عزيزا عند تحقيقه، وهذه مفارقة أخرى. وعليه .. فإن تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين يحمل صفة الخصوصية للمنظمة التي قامت به، ومن ثم يكون تكراره أو تقليده في مكان آخر صعبا جدا إن لم يكن مستحيلا.

النظريات الصحيحة

تقوم وزارة التجارة الأمريكية بمنح جائزة " بلدريج " للشركات المتميزة في إدارة مواردها البشرية. وقد حددت أهداف هذه الجائزة في: **تطوير المفاهيم الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية واشتراك العاملين في برامج الجودة والاهتمام بالمعلومات والإحصاءات لتخفيض التكلفة وتحسين الجودة.** هذه الجائزة لا تركز على تحقيق الجودة فقط، بل تسعى إلى تشجيع الشركات على تبني التطبيقات المشار إليها سابقا، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين. ومن المعايير الهامة للحكم على الشركات، مدى التزامها بتلك التطبيقات من تدريب وتنمية مهارات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وربط الأجور والحوافز بالأداء. تعتبر هذه الاتجاهات خطوة في الاتجاه الصحيح، حيث أن جائزة " بلدريج " تشجع برامج الجودة والتطبيقات الناجحة. وهذه النظريات تتبنى وجهة نظر إيجابية نحو السلوك الإنساني وتنتقد الاتجاه القديم الذي يولي النواحي المالية والاقتصادية الاهتمام الأوحد مما شكل عائقا في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

الأبطال الحقيقيون

بدأت حركة الجودة تقدم أبطالا حقيقيين. من ذلك ما قامت به شركة ميلكين للنسيج الحائزة على جائزة بلدريج لعام ١٩٨٩. تجلى هذا في الكتيب الذي نشرته عن فلسفتها تجاه الموارد البشرية، والذي توزعه على العاملين الجدد. في هذا الكتيب إشارة واضحة إلى أهمية تحقيق الجودة من خلال تفجير الطاقات الكامنة من العاملين، وعن أهمية التدريب المستمر للقوى العاملة، وأن المساواة بين جميع العاملين هي حجر الزاوية في سياسة الشركة. بل إنها أطلقت على العاملين لقب زملاء، مما يوحي بأهمية المشاركة لتحقيق الأهداف. وهذا لا يتحقق بدون تبنى فلسفة الإدارة بالمشاركة من القمة إلى القاعدة، وأن **العاملين**

هم الأبطال الحقيقيون.

اللغة السليمة

اللغة هي محور اتصالنا ببيئتنا الخارجية، لذلك فهي تشكل الإطار الذي نرى من خلاله ما حولنا، كما تشكل إدراكنا لها وردود فعلنا تجاهها. وقد قدمت لنا حركة الجودة لغة صحيحة. فهي تنادي بالعمل والتغيير وتستخدم تعبيرات تواكب بناء الميزة التنافسية من خلال العاملين. كلمة الجودة في حد ذاتها تحمل معان سامية. فكل منا يريد أن يعمل في منظمة تلتزم الجودة وتحققها. ومن المعاني التي تركز عليها الجودة: المشاركة وتمكين العاملين والالتزام. هذه المعاني والمفاهيم تساعدنا على البناء وخلق جو جديد في العلاقة الوظيفية بين الإدارة والقوى العاملة. اهتمت برامج الجودة أيضا بخطوات العمل وعلاقاته وبالتدريب، بدلا من الاهتمام بالنتائج فقط. لأن ما يتم أثناء العمل لا يقل أهمية عن النتائج. وهذا بالإضافة إلى اهتمامها بفرق العمل وإعطائها مزيدا من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المجموعة. هذا التغيير الناتج عن استعمال اللغة السليمة حول انتباهنا وطريقة تفكيرنا من البحث عن كبش فداء لتحميله ما حدث من أخطاء، ومن الاهتمام بالرقابة، إلى ابتغاء علاقات بناءة بين العمال والإدارة تجعل العمل فرصة للتعلم والتميز.

البيئة الملائمة

من أكبر إنجازات جائزة (بلدريج) أنها خلقت البيئة المناسبة للتعلم والاستفادة من تجارب الآخرين، ما قاموا به من تجارب ناجحة. خلقت الجائزة اهتماما بجهود التغيير. لأن أحد شروط الفوز بالجائزة هو **قيام المنظمة المرشحة بتقديم حلقات دراسية ومعلومات لأية جهة تكون راغبة في ذلك، للتعرف على تجربتها والتعلم منها، مما أوجد جوا ساعد على تبني التطبيقات الناجحة والإقتداء بها.**

الحلم الكبير

بدأت حركة الجودة تسير على الطريق الصحيح، وخصوصا بعد تقديم جائزة بلدريج التي خلقت جوا من التنافس الإيجابي بين الشركات. شروط الفوز بالجائزة واضحة للجميع، والتحكيم يتولاه قضاه وخبراء محايدون. وهناك فسلفة ومعايير وخطوات محددة يجب على المنظمات إتباعها لتحقيق التغيير المنشود. ولقد كان للجائزة دور كبير في تغيير مفاهيم الإدارة، وساعدت على التخلص من بقايا نظرية تايلور التي كانت عائقا يحول بين الشركات والتغيير. وبالرغم من أن حركة الجودة قد ساهمت كثيرا في التغيير، إلا أن الحلم الكبير لم يتحقق بعد.

عوامل النجاح

مع تراجع الأهمية النسبية لعوامل التنافس الأخرى مثل التكنولوجيا ومصادر التمويل والموارد الطبيعية، أصبحت المنظمة والعاملون بها ونظم الإدارة والمعلومات هي العوامل المحددة للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية.

الطرق الآمنة

" الذين يختارون دائما الطرق الآمنة والسهلة لن يصلوا أبدا، وسوف يجدون أنفسهم وحيدين على الجانب الآخر في نهاية الطرق."

(جان كارلزون - رئيس ساس للطيران)

إدارة التغيير

دور الإدارة

مشكلة الإدارة الأبدية أنها تتحدث دائما عن الصعاب التي تواجهها دون أن تقدم الحلول. ويمكن القول بأن أكبر المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم، تكمن في الإدارة لا في العمالة لذا فإن الاهتمام بدور الإدارة يعتبر من أهم الشروط الواجب توافرها قبل البدء في التغير. فبدونها وبدون إيمانها بالتغيير، يكون كل ما سبق مجرد حرث في البحر.

التشخيص

لكي يتمكن المديرون من التعرف على السياسات والتطبيقات السائدة في أي منظمة، هناك مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تساعدهم على جمع المعلومات اللازمة بهدف التشخيص والعلاج وهي:

١- ما هي استراتيجية المنظمة؟ وماذا هي فاعلة لتكون مختلفة عن المنافسين؟

٢- ما هي المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤدي إلى السلوك اللازم للمستويات المختلفة في المنظمة، حتى تستطع بلوغ المستوى المرموق من الفعالية؟

٣- ما هي سياسات المنظمة بالنسبة إلى (التعيينات الجديدة - المفاضلة بين المتقدمين - الأجور - المستقبل الوظيفي ونظم الترقيات - التدريب - الأمان الوظيفي - استخدام العمالة المؤقتة - قيم الأداء والإفادة المرتدة - درجة التخصص المطلوبة لأداء المهام المختلفة وكيفية تقسيم العمل - تنظيم العمل ومشاكل الهيكل الوظيفي، فرق العمل وتحقيق التنسيق والرقابة)؟

٤- إلى أي مدي تتطابق أو تتعارض سياسات الشركة المختلفة بعضها مع بعض؟

٥- إلى أي مدى سوف تحقق سياسات الشركة المهارات والقدرات والاتجاهات وبالتالي السلوك اللازم لتحقيق استراتيجية الشركة؟

٦- إلى أي مدى تتفق سياسات الشركة مع مبادئ وتطبيقات تحقيق التميز من خلال العاملين؟

هذه الأسئلة تركز على نقطتين: مدى تطابق السياسات والتطبيقات مع تنمية المهارات أولا، وتطوير السلوك اللازم لتحقيق الميزة التنافسية في إطار الاستراتيجية الموضوعية ثانيا. هذه الاستراتيجية تساعد على تشخيص الحالة الراهنة

للشركة، وتهيئ الفرصة للتعرف على نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتنميتها.

بيئة التغيير

إذا لم يكن هناك شعور بالحاجة إلى التغيير فلن يكون هناك تغير. وهناك ثلاثة مدركات تساعد على بزوغ الحاجة للتغير:

١- إذا تبين أن الممارسات الحالية غير فعالة ولن تكون فعالة في المستقبل القريب.

٢- إذا تبين أن استراتيجية المنظمة المتصلة بإدارة العاملين غير قادرين على تحقيق التنافس.

٣- توفير فرص الاحتكاك الخارجي مع منظمات أخرى لها تجارب ناجحة في التغيير، مثل حضور الندوات والحلقات الدراسية، أو تزويد العاملين بمعلومات عن الطرق الحديثة المتوافرة حاليا لإدارة الموارد البشرية، بصورة أكثر فعالية. فإذا ما توافرت المعلومات والتحليلات الكافية للعاملين، فإنها ستولد شعور بالحاجة للتغيير.

النتائج السريعة

لا بد لنجاح جهود التغيير واستمرارها من أن يكون لها تأثير فوري ومباشر. ولكي نستطيع تحقيق ذلك يجب أن:

* يبدأ التغيير في الإدارات التي يمكن أن تظهر فيها نتائج تلك الجهود بصورة فورية وملموسة.

* ألا تبدأ جهود التغيير إلا بعد توافر الالتزام من قبل أغلبية العاملين، بحيث يصعب التراجع من بروز أو مشكلة.

البدء في أنشطة التغيير

يتميز كثير من المديرين بقدرتهم على وضع الخطة وتحديد الأهداف، لكن تنقصهم القدرة على تحويل الخطط والأهداف إلى واقع ملموس. وتحتاج جهود التغيير بالإضافة إلى الخطط والأهداف إلى أنشطة متوافقة مع القيم التي تنادي بها جهود التغيير حتى تلقى قبولا من العاملين.

التجربة والمحاولة

لكل منظمة ظروفها وثقافتها الخاصة، كما لمواردها البشرية خصائصها الفريدة. ولهذا فإن خبرة كل منظمة ودرجة تعلمها تختلف عن أي منظمة أخرى. من هنا يجب مراعاة الخصوصية عند تطبيق نظام الجودة. وعلينا أن ندرك أن كل خطوة نخطوها هي تجربة يجب التعلم منها. وقبل أن نخطو الخطوة التالية يجب أن نتأكد أننا قد استفدنا من الخطوة السابق. من الأمثلة التي توضح ذلك ما قامت به شركة فولفو لصناعة السيارات. ففي إطار جهودها للتغير وبعد عدة محاولات وتجارب توصلت إلى الشكل التالي الذي يناسب ظروفها، وهو:

١- تطوير دور رئيس العمال وعلاقته بفرق العمل التي يرأسها.

٢- تغيير أنماط اجتماعات فرق العمل حتى أصبحت تقارب حلقات الجودة اليابانية .

٣- إعادة تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على فرق صغيرة تتمتع بإدارة ذاتية وإعطاؤها سلطات كاملة في توزيع الواجبات بين أفراد المجموعات.

لكن ما قامت به فولفو يصعب نقله وتقليده في شركة أخرى، لأنه كان نابعا من تجربتها. فالخطأ الشائع أن كثيرا من الشركات تنظر إلى التغيير على أنه وصفة جاهزة يمكن نسخها بحذافيرها، دون بذل أدنى جهد لاستخلاص المناسب واستبعاد غير المناسب. هذا الخطأ قد يتحول إلى كارثة، خصوصا إذا اعتبر القائمون على التغيير ما قدموه شيئا مقدسا لا يمكن المساس به. وبذلك تفقد خطط التغيير المرونة اللازمة لنجاحها وعنصر التجريب والمحاولة للوصول إلى أنسب الحلول. ويجب أن نتذكر هنا أن المكسب الحقيقي للتغيير هو العلاقات التي تتشكل بين فرق العمل من جانب، وبينها وبين الإدارة والوحدات المختلفة من جانب أخر.

المشكلات والعقبات

بالرغم من تناولنا للعديد من المشكلات التي تواجه جهود التغيير، إلا أن هناك قضايا أخرى ينبغي تناولها في هذا المنعطف الهام:

الثبات أم الانسياق وراء الصيحات الحديثة

بالرغم من بلوغ طرق إدارة الموارد البشرية مرحلة النضج - إلا أن هذا النضج أصبح مشكلة في ذاتها. فغالبا ما يتساءل المديرون عن الجديد في الأفكار المطروحة عليهم. لأن غالبية مبادئ إدارة الموارد البشرية والتي تساعد على تحقيق التميز معرفة. في حين أن غالبية المديرين يبحثون عن آخر صيحة في الإدارة. في حين أنه من الأخرى بهم أن يسألوا أنفسهم بعضا من بعضنا من الأسئلة البسيطة التالية:

***هل نطبق ما طرح من أفكار؟**

***هل هذه الأفكار منطقية؟**

أي أن المهم هو النظر إلى قيمة الأفكار المطروحة وليس إلى مدى مسايرتها لأحدث الصيحات الجديدة في الإدارة. فالبحث عن الجديد من أجل الجديد، لا يخدم إدارة الموارد البشرية ولا يحقق لها الميزة التنافسية المطلوبة. لأن الانتقال من برنامج إلى آخر ولعا بالجديد، يسبب إرباك متواصلا، ولا يحقق فائدة ترجى. وهناك مثال واضح يبين أن ثبات الاستراتيجية إذا كانت في الاتجاه الصحيح، يحقق ما هو مرجو منه وأكثر. فقد نفذت هيئة التدريب الصناعي الأمريكية برنامجا تدريبيا موسعا في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. وقد اشتمل هذا البرنامج على ثلاث برامج رئيسية هي:

١- إرشادات التدريب الوظيفي - ويتم فيه تعريف المشرفين بأهمية تدريب مرءوسيهم وكيفية توصيل الإرشادات التدريبية لهم.

٢- المداخل المختلفة للتطوير الوظيفي - ويتم فيه تدريب

العاملين على طرق جديدة لتوليد أفكار تساعد على تحسين العمل.

٣- العلاقات الوظيفية - ويركز على العلاقة بين الرئيس والمرءوس والقيادة.

وقد ساعدت هذه البرامج رغم بساطتها وثباتها لمدة طويلة على إعطاء دفعة كبيرة للصناعة اليابانية بعد الحرب. مما يؤكد أن الثبات في الاتجاه الصحيح هو أقصر طريق لتحقيق الوصول إلى الهدف.

القديم والجديد

في النظام القديم توجد مستويات إدارية عديدة واجبها الأساسي الرقابة، مما يسهل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها. ولكن عند التحول إلى النظام الجديد والذي يتم فيه التخلص من الوظائف الرقابية، تنشأ فرق العمل. هنا يختلف الحال، فلا يوجد مثل هذا التكرار الرقابي الذي يساعد على كشف الأخطاء. ويكمن الحل فيما سبقت الإشارة إليه من الحاجة إلى تكامل التطبيقات المختلفة التي تشكل منظومة قوية تعتمد على التزام العاملين والتكامل بين العناصر المختلفة، لا على التكرار الرقابي الذي يوحي دائما بعدم الثقة والشك والخوف.

الفردية والجماعية

عادة ما تختفي العادات القديمة بصعوبة وخصوصا إذا كانت متعلقة بالقيم والأيديولوجيات السائدة. تقوم الفلسفة التربوية في النظام العالمي الجديد على مبدأ المنفعة والعقلانية والفردية. المقصود بالمنفعة هنا أن الفرد يحاول تعظيم منفعته إذا واجهته عدة خيارات، أي أن هناك عقلانية وفردية في السلوك، لأن الفرد هنا هو صاحب القرار. والعمل الجماعي طبقا لهذه الفلسفة ليس له أي اعتبار إلا في كون الفريق مجموعة من الأفراد. فلابد لنا من تغيير مفاهيمنا وأيديولوجياتنا حتى تتماشى مع متطلبات التغيير، وسوف يكون خيارنا صائبا إذا أولينا اهتمامنا للأداء الذي يحقق التميز ، وليس للأيديولوجيات التي تحد من رؤانا وخياراتنا. والمثال التالي يعطينا الكثير من الدروس المستفادة التي يجب أن نهتم بها حتى نستطيع أن ننافس ونحقق التميز من خلال العاملين:

سئل رئيس ومؤسس شركة ماتسوشيتا اليابانية عن رأيه في المنافسة التجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، فقال:" سوف ننتصر وسوف نهزم أمريكا، ولن تستطيع أميريكا عمل شئ حيال ذلك لأن علتها داخليه. الشركات الأمريكية تعتمد على مبادئ تايلور، والأسوأ من هذا أن رؤوس الناس مليئة بأفكاره. فهم يعتقدون أن الإدارة يجب أن تكون في جانب والعاملين في جانب آخر. والإدارة بالنسبة لمعظم الناس هي فن نقل أفكار الإدارة العليا إلى أذان العمال. أما نحن اليابانيون فقد اجتزنا مرحلة تايلور. فالإدارة عندنا هي الالتزام الجماعي المتولد عن اقتناع وعقلانية لخدمة الشركة التي ننتمي إليها جسما وعقلا. ولهذا سيكتب لنا النصر في النهاية".

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Competitive Advantage Through People
Author: Jeffrey Pfeffer
Publisher: Harvard Business School Press
Pages: 281
Date: 1994
ISBN: 1-87584-431-8